

中小企業のための実践マーケティング 第8回

売りは「もの」だけじゃない～ソリューション営業～

【基本的な考え方】

マーケットの成熟が進むと、商品での差異化が難しくなる。そこで顧客の課題解決で付加価値を与え、売上拡大に成功することがある。いわゆる「ソリューション(問題解決)営業」だ。

単なる製品の販売から、製品の使い方の見直しを提案したり、業務コストを削減できる提案をしてお客様の抱えている問題を解決するのである。

かつてIBMは「IBMはコンピュータを売る会社ではなく、顧客の問題を解決する会社だ」といった。この言葉がソリューション営業を端的に表している。

ソリューション営業を進めるには、現場任せではうまくいかない。往々にして顧客の要望を聞き出せずに、商品説明に終始したり、顧客の要望から外れた提案をしがちだからだ。

そこで仕組み作りとして次の4項目がポイントになる。

営業のプロセスを標準化(訪問前調査 課題ヒアリング 提案書・見積書作成 プレゼンテーション 受注 などの進捗管理がしやすいプロセスに分ける)

営業情報の共有(当日中に共有サーバに「いつ」「誰と」「何を」をアップし、変わった売れ方をした取引は担当者に聞き取り調査をする)

共有された情報に対し、上司のアドバイス(営業日報の電子化等のシステム)

成功事例を営業会議で発表、その後 OFF-JT にて定着を図る(ソリューション営業を行うには OJT だけでは不足し、ある程度まとまった教育訓練が必要)

一般的に、営業担当者は従来の仕事の進め方を変えることを好まない。よって経営トップが積極的に関与しなければ実のある改善は困難な場合が多い。しかしここに既存顧客を逃がさず、更に絆を強めるヒントがある。

「もの」を売る

- ・モノの価値
- ・量
- ・単品性能
- ・機器単体の低価格



ソリューション営業

- ・機能
- ・質
- ・トータル提案
- ・ランニングコストを含めたコスト削減

【コラム】

意識改革から始めた富士ゼロックスのソリューション営業

コピー・プリンター市場が成熟したため、富士ゼロックスは売上の低下に悩まされていた。

性能や品質での差異化が難しいため、増収を果たすには思い切った改革が必要である。そこで同社が選択したのが「ソリューション営業」への転換であった。

しかしその方針を打ち出しても、実行は難しかったという。今まで営業社員はモノを売ることに専念してきたので、顧客の抱えている問題を探り出し、改善提案する力が欠けていたからだ。

そこで同社は社長直轄のソリューション営業勉強会を開催した。「社長主催」ということで社員に社長の本気度が伝わったのは想像に難くない。

そして大規模な配置転換を行い、営業社員が事務や物流を気にせず「訪問前調査」「課題ヒアリング」「提案書作成」に専念できるよう、万全の後方支援体制を整えた。

その結果、同社が従来得意としていた大企業だけでなく中小企業に対するソリューション営業も続々と成約し、同社の売上は回復した。

【他業界へのヒント】

ニーズがありながらも不可能とされていたソリューションを提供した「東京寿司アカデミー」は、ソリューション営業とは異なるが、課題解決という意味では注目に値する。

同校代表の福江氏は、もともと経営コンサルタントであった。数々の寿司店を指導し繁盛店を作りながらも、業界の真のニーズは職人の育成にあると痛感していた。

一般的に寿司職人の育成には10年かかるといわれている。もし職人の短期育成システムをつくることができれば、寿司業界の究極のソリューションとなると福江氏にはらみ、最短2ヶ月で寿司を握れるようになるシステムを作り上げた。

このソリューションは、思わぬ効果も生んだ。短期間で技術が身につくため、脱サラして海外で寿司店を営む受講生が増加したのだ。同社のHPによると卒業生は世界50カ国以上で日本料理レストランの経営者や料理長として活躍しているという。

和食が世界無形文化遺産に指定されたこともあり、同校はますます求められるソリューションを提供することになるだろう。

三菱UFJリサーチ & コンサルティング株式会社
コンサルティング・国際事業本部(大阪)革新支援部 [不破 慎介](#)
〒530-8213 大阪市北区梅田 2-5-25 ハービス OSAKA
TEL:06-7637-1360 Email:consult_o@murc.jp

- ご利用に際して -

- 本資料は、信頼できるとされる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所:三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡下さい。